

新刊紹介

JAイノベーションの本質に迫る!



JA自己改革への挑戦 イノベーションの戦略的マネジメント

日本福祉大学教授 柳 在相

A5判/264頁 定価3,456円/送料別

主な内容

- 序章 JAを取り巻く環境の変化とJAイノベーションの現状
- 日本農業の現状と課題
 - なぜ、日本の農業は衰退したのだろうか
 - 存在意義が問われているJAグループ
 - JAイノベーションは進んでいるのだろうか
 - JAイノベーションの構図と内容
～本研究の分析フレームワーク～
- 第1章 JAおちいまはばり
～地域消滅による地域農業振興の拠点づくり～
- JAおちいまはばりの概要
 - 農村型農協としての生存競争戦略
 - 農協と農家の意識を変えた『さいさいきて屋』
 - 戦略的組織マネジメントの確立を目指して
- 第2章 JA東京むさし
～都市農業を守り、農による差別化を図る～
- JA東京むさしの概要
 - JA東京むさしにおける経営戦略のあらまし
 - 都市型農協としての生存競争戦略
 - ガバナンスの確立と新人事制度による戦略的マネジメント
- 第3章 JA松本ハイランド
～組合員組織の活性化と学習する組織づくりへの挑戦～
- JA松本ハイランドの概要
 - 組合員組織運営のあり方
- 第4章 JAあいち知多
～総合経営と広域合併のメリットをいかに活かすか～
- JAあいち知多の概要
 - 「アグリスイエイ」策定による組織文化の改革
 - 広域合併JAとしての戦略的資源展開
 - 儲かる営農経済事業構築への挑戦
 - 総合経営メリットの最大化と戦略的組織マネジメント
- 第5章 JAイノベーションの戦略的マネジメント
- JAイノベーションはビジョンの形成から着手する
 - JAの存在意義とミッションを明確にする
 - ビジョンの実現とミッションの遂行のための中期計画を樹立する
 - 計画の実行プロセスと組織の実行能力をマネジメントする
 - JAイノベーションは組織文化の改革で完了する

全国共同出版 TEL:03(3359)4811・FAX:03(3358)6174

雑誌 03533-07
4910035330774
00630

JA農業協同組合 経営実務 2017.

平成29年7月11日発行

平成29年7月11日発行
毎月二回二日発行

農業協同組合

経営実務

発行所 全国共同出版株式会社

定価 本体六三〇円＋税

特集 JA創生

- JAの将来ビジョン
第3回 組合員とともにあゆむ協同組合活動の実践
山口県・JA周南 岡村岳彦
- 新時代に生きる農と戦略視点
第2回 競争時代のマーケティング発想～戦うべき相手:ライバル②～
学習院女子大学 江口泰広
- 農業部門は若年層人材を獲得できるか
第4回 若年層人材市場の二つの「失敗」。
そして、次世代の職業的閉塞はなぜ起こるのか。
明治大学社会イノベーション・デザイン研究所 吉澤 潔

経営管理 組合員から「必要とされる農協」「見捨てられる農協」
有限責任監査法人トーマツ JA支援室 水谷成吾



加藤アプリ・農業で住みます芸人 in 湯梨浜町

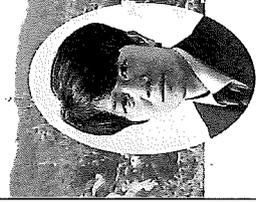
TAINABLE DEVELOPMENT GOALS

JA 2020 に向けて

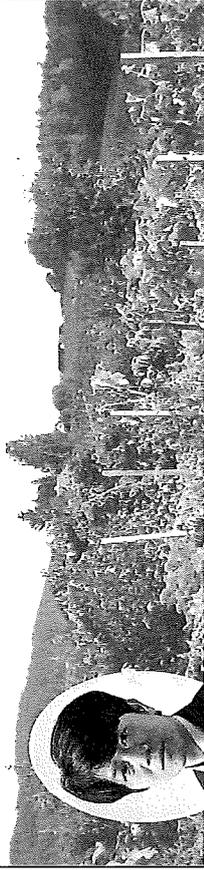
Co-operative enterprises build a better world

coop

ドロッカーに学ぶ地域経営



ドロッカー学会理事
井坂 康志



はじめに

ドロッカーという人は、2005年に95歳で没してから10年以上を経ていながらもかかわらず、今もって人気のある論者といつてよい。

ドロッカーという会社経営のイメージがあると思う。もちろん、それも主たる領域だったと思うが、個の生き方や働き方、NPOや地域、病院・学校など第三領域についても、特に晩年などは多くの発言を行った。昨今は、若手のビジネスマンや女性にも読まれているようだ。

ドロッカーは、マネジメントを説いただけではなく、知識労働の概念を提唱した人としても知られる。しかも、発言するだけでなく、そのすべてを自らが実践していた。本来ドロッカーとは「印刷人」に由来する名である。印刷は近代以降最初の知識労働であつて、まさしく知識労働者としての自らにマネジメントを適用して人生を展開した人だった。

地域経営というのは多様な考え方やコンセプトを含むものだと思うが、このようなドロッカーの考え方は思ひのほか普遍的に地域やそこで働く人々にも役に立つ可能性がある。以下少し紹介してみたいと思う。

なければ、農協に対する期待は不満や失望に変わるでしょう。

8. 農協の存在意義を判断するのは組合員

最終的に農協の存在価値を決めるのは、外部の有識者でもなければ、国でもなく、出資者である組合員です。出資者である組合員が「農協に存在価値がない」というのであれば農協は解体すべきでしょう。しかし、組合員にとって存在価値があるのであれば、外部の有識者や国が存在意義を議論する必要はなく、農協は地域にとって必要な存在ということになります。

各農協が組合員に対して農協の存在意義について問いかけてみてはどうでしょうか。これまで組合員と向き合い、地域農業を中心に地域社会を支えるパートナーとして取り組んできたのであれば、必ず「農協は必要だ」と答えてくれるはずです。

あなたの農協はどうでしょうか？

掲載内容について

掲載内容は筆者の個人的見解であり、筆者の所属組織とは無関係です。

好評発売中

7つのステップ



できる副支店長になるための
7つのステップ
～強い支店には優秀なNo.2がいる～

有限責任監査法人トーマツ JA支援室 著

四六判/220頁/定価 1,728円 (本体 1,600円+税)・送料別

学び方が違うと理解できれば、たいていの問題は個性によるものとかかる。そして次に考えるべきは、「この人の学び方や強み、この人がとても上手にできることは何か」でなければならぬ。

できないことをやろうとしない、血のにじむ努力を重ねても「中の下」の場合はできるよくなる、自らに何ができるかを問うことからくらになれればいいほうである。自らに何ができるかを問うことからしか、知識労働のマネジメントははじめられない。

その点は、知識労働者として生涯成果をあげ続けたドラッカーの生き方を見ればいくらか早道かもしれない。彼は自伝『傍観者の時代』で次のように言っている。

「私は、正しい勉強の仕方、少なくとも私にとつての正しい学び方とは、うまくいっているものを探し、成果を上げる人を探すことだということを知った。少なくとも自分は、失敗から学ぶことはするまいと思つた。成功から学ぶなければならぬと思つた」

ここにはドラッカーのマネジメントのみならず、思想の精髓にあるものが実に切れ味よく、すつきりと表現されている。「うまくいっているものを探す」がそれである。

ドラッカーはしばしば若手のビジネスマンに、「この一年くらいでものすごくうまくできたこと、期待をはるかに超えてうまくできたことはないか」と尋ねたというのだが、尋ねられた方の反応は決まって、「そんなことは考えただけでもありませんでした」だったという。

誰しも、すでにうまくいっていることには信じられないくらいに鈍感なのである。

学びの価値の触媒

学び手の目線に立つべきは、コミュニケーションについても言える。コミュニケーションとは学びの価値にとつて触媒の役を果たしている。学びの価値はコミュニケーションの質に依存するからである。

コミュニケーションという、もっぱら何を言うか、どのようにふるまうかばかりが強調される傾向がある。しかし、コミュニケーションは

知識労働者をマネジメントする

ドラッカーの考えを地域に応用するなら、究極のメッセージは、「地域において知識労働者を生かし、育てよ」になると思う。農業、漁業、林業、観光、いずれであれ、地域によって担われない知識労働など皆無とてよ。これは一つの現実である。

知識労働者の価値の源泉は学びにある。学ぶ能力そのものが知識労働者のもつ唯一にして究極の資源である。その際のポイントは、学び手の側に目線を置くことにある。学び手の側的主体的な理解や解釈が学びが成立させる。その点は強調してもし過ぎることのない意味をもつ。

現在もお、学校教育は学び方が同じという前提で考えている。学習でさえ、さほど大きな違いはない。一つの箱の中に入れて、教え手のほうを向かせ、それぞれのリズムやスピードなど関係なしに、麻袋に小麦粉を詰め込むために知識を詰め込んでいく。

次のドラッカーの言葉は、意外な響きを持つかもしれない。なぜなら、あまりにも学び方一つだけという考えが人を呪縛しているからだ。

「教え方や学び方にしても、唯一の正しい方法などないことが明らかである。ある生徒にはある方法が正しく、ある生徒には別の方法が正しい」「学び方は人によって異なる。それは指紋と同じように本人だけのものである。まったく同じ学び方をする者は二人としない。それぞれがそれぞれのスピード、リズム、関心を持つ。自分のスピード、リズム、関心に合わないとき、人はほとんどもっと学びたいが学ぶことができない。疲労と違和感が募るだけである」(『断絶の時代』)

どうだろうか。おおかたのばくぜんともっていった印象に合致するのはないだろうか。

結果として、学び方を異にする人は、他の人から理解されないことになる。挙げ句の果てには、いわれのない差別を受けたりもする。

だが、考えてみればおかしなことである。まさしく「指紋と同じように」人は違うものである。物理的にも違えば、心理的にも違う。ならばなぜ学び方だけが一つでなければならぬのか。

聞き手によって成り立つというのがドラッカーの主張である。

現に、話す行為と聞く行為とは、残念ながら一対のシンプルな関係にはない。まったく別個の行為であるばかりでなく、まったく異質な行為といってもよい。

たとえば、手紙を書いたということは、それが人に読まれることを保証しない。書かれたメッセージはまったく視界に入らなかつたかもしれないし、そもそもメッセージとさえ認識されなかつたかもしれない。目には入っても無視されたかもしれないし、都合のいいように、あるいは悪意をもって読み替えられたかもしれない。

いくらか情熱をもって書かれた手紙でも、理解できない外国語で書かれていたら理解したくてもしようがない。

つまるところ、コミュニケーションとは、受け手の側の期待や能力に依存せざるをえない。

しばしば「何度同じことを言わせるんだ」と憤る人を目にする。コミュニケーションの基本がわかっていない証拠である。言うのは発し手の自由だが、理解するかどうかは聞き手の自由である。誰も当人の思ったようになど聴いていないしわかってない。

そもそも、聞き手を無視した言葉を理解しろと言う方が無理である。このことは、企業のマネジメントにおいても、ドラッカーが強調してやまなかつた点である。すべては人間による組織なのだからである。

この視点は、学びの価値を考える上でも参考になると思う。

学ぶ場をつくる

コミュニケーションとは、まさに、ドラッカー流に言い直せば、教える場がなく、学ぶ場をつくるということである。言い換えれば、質の高い聞き手を育てる場である。お互いの発言やお互いの期待を聞き合う場である。そして、学びのフィールドバックによって強みを生かし合う場である。地域も学校もNPOも、すべてが学びのフィールドバックを回転させる場である。

そもそも、なぜ人は学ぶのか。喜びを見出すのか。この問いに対する

明確な答えは存在しない。なぜなら、学ぶ動機は学びそのもののなかにしかない。学びは子どもが遊ぶのと同じくそれ自体が価値であり、喜びであり、共感であり、自由の表現である。

先の引用の意味がここで見えてくるだろう。「私は、正しい勉強の仕方、少なくとも私にとっての正しい学び方とは、うまくいっているものを探し、成果を上げる人を探す」

「何がうまくいきそうかを探す」のではない。

「すでにうまくいっているもの」を探す。

それは、今ここにあって、生きて働いている何かである。

ドラッカーは次のように言う。

「人が、どのようなときに、学ぶことができるかは明らかである。それは、自分のリズム、速さ、持続性に合わせたときである。赤ん坊が立ち、歩き、遊び、一人で食べられるようになるのと同じように、自由なプログラムにしたがうときである」

そう、生まれたばかりの赤ん坊みたいに、自由なプログラムにしたがわなければ、喜びも共感もない。学びのプログラムは起動しない。

反対に言えば、特有の速度やリズムに合わないとき、人はまったく学ぶことができな。しばしば私たちはある面において突出した才能を持つ人が、別の活動では凡人以下の才能しか発揮できないのを見る。

野党時代にはこのうえなく雄弁な政治家が、いざ与党になると萎縮して何もしゃべれなくなることさえある。他社にいたときは天才に見えた人が、別の会社に移籍したとたんにもっと力が発揮できなくなることもある。このことは、人の力というものがいかに繊細であるかを何よりも雄弁に語っている。

自らの強みを知る

学びは知識労働者の武器である。しかも、学びとは高度に繊細な武器である。慎重な取扱いを要求する武器である。

しかも、学びという武器を発動させられるのは、学ぶ者自身以外にない。それもまた強みと同じであり、「指紋のように」自分自身であるこ

メモ帳1つで始められる究極の手帳術

自らをマネジメントする
ドラッカー一流
フィードバック手帳

自らをマネジメントする
ドラッカー一流
フィードバック手帳

井坂康志
ドラッカー・学会理事
フィードバック手帳研究会



自分を変えて
強みを生かす
成果を最大化する

メモ帳1つで始められる
究極の手帳術

ドラッカーが実践した
「フィードバック」を
あなたも手帳に再現！



井坂 康志 著

四六判・176頁・価格1,404円
株式会社かんき出版 発行

あなたは自分自身の真の強みを知っていますか？

「強みでないことをダラダラと続けていませんか？」
「自分の新たな可能性に気づこうとしていませんか？」
と本書は問いながら、しかし、次のように言い切る。
「苦手を克服する必要はありません」
「時間と競争する必要はありません」
「無理して変える必要はありません」

それを可能にするのが、ドラッカーが50年間続けている
フィードバックすることである。これこそが、「自分の強みを知
る唯一の方法だ」とドラッカーは述べている。
それを具現化できるのは、直ちに書き留められるありきたりの
メモ帳。それが「フィードバック手帳」と名付けた「究極の手帳
術」である。その作り方・使い方を公開する。

本書についてのお問合せは発行元にお問い合わせいたします。

とよってしか立ち上がらない。そして、学びを成果につなげる資源も
学ぶ者のなかにしか存在しない。その意味で成果を決定するのは学び
手としての知識労働者本人にある。

たとえば、ドラッカーは次のように言うが、シンプルでありながら、
深い内省を促すものといえるだろう。

「仕事の仕方として、人と組んだほうがよいか、ひとりのほうがよい
かも知らなければならぬ。組んだほうがよいのであれば、どのよう
組んだときよい仕事ができるかを知らなければならぬ。チームの一員
として働くとき、最高の人がいる。助言役として、最高の人がいる。教
師や相談役として最高の人がいる。相談役としては、まったく価値のな
い人もいる」

どのような条件において自らの強みが発動するのかを考えることであ
る。あるいは、どのような条件であれば自らの強みが発動せざるを得な
くなるのかを考えることである。

そのための時間をきちんとして、自らが何を成し遂げてきたかを振り
返ること、ドラッカー言うところのフィードバックを習慣化することで
ある。日記を書いてみるのも一つの方法かもしれない。

最後になるが、働き方と生き方はコインの両面である。現在は寿命が
とても長くなっている。喜ばしいことである。しかし、60歳で定年して
から30年も何もすることがないなら、社会にとっても個人にとっても不
幸であるに違いない。ドラッカーは40歳を過ぎたあたりから、第二の人
生を構想するよう勤めている。趣味だけで自己実現できるほど、人間は
強い存在ではない。

定年後も社会的に貢献できる生き方を、ドラッカーは自己実現の究極
の姿として特筆したのだと思う。そのような生涯学べる場として
も、地域ほどふさわしいものはないかもしれない。

プロフィール

井坂康志 ドラッカー学会理事、事務局長。ものつくり大学特別客員教授、早稲田大学社
会連携研究所招聘研究員、明治大学サービス創新研究所客員研究員。著書に「ドラッカー
入門 新版」(上田啓生氏と共著、ダイヤモンド社)、「ドラッカー一流「フィードバック」手帳」
(かんき出版)等。